

澳門博彩公司的非博彩多元化戰略研究

曾 忠 祿

(澳門理工大學, 澳門)

摘 要:經濟多元化是澳門特區政府長期關注的一個目標。從 2007 年開始,政府期望博彩業為該目標作出貢獻;2015 年政府更對博彩公司提出了具體要求。但博彩公司如何回應政府的期望,以及非博彩多元化在博彩公司經營中的戰略定位,相關研究非常缺乏。本研究通過分析 6 家博彩公司的年報,揭示了澳門博彩公司對非博彩多元化的重視程度與戰略定位。研究發現,從澳門賭權開放到 2015 年,博彩業作為一個整體對非博彩重視不夠。2015 年開始情況得到改變。但僅有 4 家公司把非博彩多元化放在戰略高度考慮。澳門博彩公司的非博彩多元化戰略定位主要集中在吸引遊客、提升顧客體驗、拉開同競爭對手距離等方面。

關鍵詞: 澳門博彩公司;非博彩;多元化;戰略定位;內容分析法

中圖分類號:F590

Research on Non-gaming Diversification Strategies of Gaming Companies in Macau

Zeng Zhonglu

(Macao Polytechnic University, Macao)

Abstract: Economic diversification has been a long-term goal of the Macau SAR government. Starting from 2007, the government has expected the gaming industry to contribute to this goal, and in 2015, it put forward specific requirements to gaming companies. However, there is a lack of research on how gaming companies have responded to the government's expectations and the strategic positioning of non-gaming diversification in their operations. By analyzing the annual

作者簡介:曾忠祿,澳門理工大學教授,澳門特區政府經濟發展委員會委員。

reports of six gaming companies, this study reveals the level of importance and strategic positioning of non-gaming diversification in Macau's gaming industry. The study found that from the opening of gaming market to 2015, the gaming industry as a whole did not pay enough attention to non-gaming diversification. The situation began to change in 2015. However, only four companies considered non-gaming diversification to be of strategic importance. The non-gaming diversification strategic positioning of gaming companies in Macau mainly focuses on attracting tourists, improving customer experience, and widening the gap with competitors.

Key words: gaming companies in Macau; non-gaming; diversification; strategic positioning; content analysis

經濟多元化是澳門特區政府長期關注的一個目標。早在 2000 年特區政府的施政報告就提出要“使澳門成為經濟多元化、現代化和國際化的都市”(澳門特區政府, 2000)。賭權開放以後,特區政府也對博彩公司提出了要求,期望博彩公司對澳門的經濟多元化做出貢獻。比如 2007 年政府施政報告就提出:“推進博彩旅遊業的多元化,通過博彩業帶動相關產業發展,擴大產業集群效應。”“在保持博彩業發展的同時,要擴充旅遊業的內涵,致力推動會展、休閒、度假、觀光、購物等相關行業發展”(澳門特區政府, 2007)。2015 年,政府更提出將博彩公司的非博彩多元化內容與賭枱審批掛鉤:“政府將對各個申請項目,尤其是項目所包含的非博彩元素作綜合考慮,再決定批准賭枱數目。”(澳門特區政府, 2015)

隨著社會經濟的發展,顧客群體的變化,市場競爭日益加劇,博彩業內部也有通過多元化發展來適應新的市場環境的需求。一些博彩公司更將多元化發展納入公司的發展戰略,但目前從戰略管理的角度研究博彩企業多元化發展的文獻還非常缺乏。

本研究希望通過分析澳門 6 家博彩公司過去 10 年的年報,瞭解 6 家公司對非博彩多元化的認知,以及相應的戰略定位,從而揭示博彩企業的非博彩多元化的發展趨勢。瞭解博彩公司的非博彩娛樂戰略定位和發展趨勢對特區政府制定更具針對性的博彩公司非博彩多元化的政策,以及博彩公司更好的利用非博彩娛樂提升自己的競爭力,都具有重要意義。

1 文獻研究

有關博彩公司(本研究的博彩公司僅指經營實體博彩娛樂場的公司)如何通過發展非博彩娛樂來實現公司的發展戰略的研究目前全世界都相對缺乏。僅有的少量研究主要集中在競爭和顧客需求變化對非博彩多元化需求的影響和多元化(非博彩設施)對博彩公司的績效的影響兩個方面。

1.1 非博彩多元化的概念

實體娛樂場博彩公司的非博彩多元化一般指娛樂場內部的產品或服務多元化,即一個博彩娛樂場內部的設施種類增加

(Walker & Bryant, 2013)。在一般的戰略管理研究文獻中,這種多元化指的是“行業內部多元化”。行業內部多元化的定義是:在單一行業內提供多個產品線的產品(Kang, et al., 2011)。Meister 等(2009)在討論印第安娛樂場的多元化時,提到 4 種多元化戰略,其中首先強調的就是內部多元化:博彩公司最常見的多元化形式是在娛樂場設施內或在娛樂場設施附近經營非博彩業務,包括酒店、餐廳、水療中心、零售店、娛樂以及會議/會展空間等。這些非博彩業務可以通過為顧客提供更深入和更廣泛的產品,提高設施的感知質量和吸引力,從而對核心博彩業務產生積極影響。

從以上定義看,澳門特區政府對博彩公司所要求的多元化其實就是博彩娛樂場的“內部多元化”。

1.2 娛樂場非博彩多元化的特徵

博彩娛樂場的多元化具有幾方面的獨特特徵。首先,娛樂場的多元化僅限於行業內產品多樣化,因此它們的多元化與其他跨越不同產業營銷多種產品的多元化不同(Li & Greenwood, 2004)。其次,娛樂場的產品多元化是圍繞核心產品(即博彩服務)提供輔助產品或服務,這意味著娛樂場的多元化(提供酒店、餐飲、娛樂、零售和其他業務等補充產品)有助於提升娛樂場的核心產品(即博彩業務)的業績(Christiansen & Brinkerhoff- Jacobs, 1995)。第三,隨著娛樂場的產品多樣化,不同產品的消費在相對短的時間在有限的地點內(有限時間和地點)

完成,這有助於增加娛樂場提供的不同產品之間的互補性(Bryant & Walker, 2010)。第四,行業內多元化相對於跨產業多元化風險相對較低,因為跨行業多元化涉及多種不同的能力。這些能力常常是公司自己目前缺乏的(Kang, et al., 2011)。

1.3 娛樂場非博彩多元化的價值

1.3.1 滿足日益變化的遊客需求

博彩業正面臨新的、日益變化的經營環境。一方面,娛樂場博彩在全世界迅速擴張,從而使行業競爭壓力越來越大;另一方面,遊客的年齡結構也在發生變化,更年輕的遊客與年紀更大的遊客有不同的消費偏好。更年輕的遊客更喜歡非博彩娛樂,訪問娛樂場(博彩設施)的頻率低於更年長的遊客(Legg, et al., 2022)。此外,由於遊客有更多的娛樂選擇,更多的娛樂資訊,因此他們的娛樂偏好也在發生變化。美國博彩協會(American Gaming Association) 2009 年的調查結果顯示^①,遊客都非常重視享用娛樂場的非博彩娛樂設施。在過去一年的娛樂場訪問中,超過四分之三(77%)的娛樂場遊客在娛樂場的餐廳享用了美食;超過一半(51%)的遊客在訪問期間觀看了表演、音樂會或其他現場娛樂表演;近一半(48%)光顧了酒吧或夜總會(American Gaming Association, 2009)。拉斯維加斯會議及旅遊局(Las Vegas Convention and Visitors Authority, 2021)的遊客調查顯示,2021 年,拉斯維加斯的遊客在餐飲、購物和觀看表演的人均開支為 779.5 美元,而博彩遊客(沒有

^① 該協會隨後的調查已不再有該內容。

參與博彩的遊客不在統計範圍內)在博彩上的人均開支僅 717.5 美元。這是拉斯維加斯遊客三項非博彩人均消費連續兩年(2019 年和 2021 年,2020 年沒有調查)超過博彩消費。而在 5 年前(2016 年),這三項的人均消費僅相當於博彩人均消費的 88%。

由於顧客群體的變化以及顧客對非博彩娛樂偏好的變化,博彩娛樂場需要更多的非博彩設施來滿足不同特徵的客戶的不同的、多變的需求和更廣泛的偏好。有更多互補性設施、更多產品組合的娛樂場更能夠吸引客戶,更容易把他們留在自己的設施內 (Roehl, 1996; Bryant & Walker, 2010)。

Guier (1999)及 Lucas & Brewer (2001) 提倡將包括餐廳和其他非博彩娛樂設施在內的全方位服務設施作為優化娛樂場價值的策略。美國最大的博彩娛樂場之一,康涅狄格州的印第安人娛樂場 Foxwoods 的管理層指出,Foxwoods 的存在和盈利能力完全依賴於廣泛的旅遊吸引力。因此,Foxwoods 將“朝著新的方向發展.....為我們的客人提供更多的非博彩娛樂設施,更舒適、更高檔的環境。”(d' Hauteserre, 2000)

1.3.2 差異化戰略的需要

隨著博彩娛樂場數量越來越多,博彩娛樂場之間的競爭越來越激烈,娛樂場如何通過差異化來吸引客人變得日益重要。單純就博彩遊戲而言,所有地方的博彩娛樂場在賭博遊戲和遊戲賠率方面都很難有大的差別;單純依靠博彩遊戲發展,博彩娛樂場會越來越同質化。為了拉開同同行的距離,博彩娛樂場唯一的選擇就是發展非博彩娛樂,在自己的設施內增加與競爭對手不同的非

博彩娛樂設施。正如永利公司前董事長史提芬·永利所指出的那樣:“博彩已是一種消極活動,在吸引遊客方面已經沒有價值,沒有動態價值。任何一張賭桌都是相同的。”“博彩娛樂場的驅動力來自非博彩活動。”(策馬和勞倫斯,2016)

1.3.3 發展的需要

今天,許多博彩娛樂場的增長都來自非博彩活動,這些非博彩活動不僅僅是餐館和大牌明星表演。當代遊客、觀光者或度假者想要的主要體驗模式是娛樂。博彩公司必須設計令人難忘的活動,創造個性化的顧客體驗來吸引他們。體驗會創造令人難忘和持久的印象,從而為娛樂場帶來回頭客和積極的口碑廣告(d' Hauteserre, 2000; Wong & Lai, 2021)。

不同的旅遊目的地都在與所有其他旅遊目的地競爭遊客有限的休閒時間和有限的可支配收入。為贏得競爭,博彩娛樂場、主題公園和海洋世界都爭相滲透對方的領域。比如,美國的城市娛樂中心,除了有當地文化或歷史外,也都有零售、餐廳、電影院、體育設施,因此其大部分設施和博彩娛樂場形成競爭 (Dobrian, 1997)。又比如法國的滑雪勝地,為了留住客人,它們除了滑雪,還增加了迪斯可滑冰、參觀當地農場和古典音樂會等娛樂活動,從而同其他度假村在許多項目形成競爭(d' Hauteserre, 2000)。為應對競爭,自 1990 年代中期以來,博彩娛樂場設施的多樣化似乎已成為常態。博彩娛樂場開始注重提供全面的娛樂選擇菜單。

博彩娛樂場物業的非博彩設施能給娛樂場帶來兩種貢獻。一種是直接貢獻。當消費者在特定非博彩設施上的花費超過公

司提供該設施的成本時,非博彩設施就直接為公司的整體利潤做出貢獻 (Roehl, 2006 年)。同時,這些非博彩設施可以產生間接貢獻,為娛樂場物業的另一利潤中心的利潤產生正面影響 (Dandurand & Ralenkotter, 1985),只是該貢獻并未直接顯示在非博彩設施的財務報表中 (Shampaner - Ghiassi, 2012)。現在許多博彩娛樂場的非博彩功能實際上比娛樂場的博彩業務產生更多的收入。比如拉斯維加斯的博彩娛樂場平均超過 50% 的收入來自非娛樂場功能 (Bryant & Walker, 2010)。博彩娛樂場的非博彩業務本身就可以成為公司新的利潤中心。

1.3.4 創造互補效應

娛樂場公司的產品多元化主要是互補性產品的多元化。實施這種多元化,商業活動和產品在向相同客戶營銷不同產品并通過相關流程生產不同產品時形成相互補充 (Dobson, et al., 2004)。與垂直相關性等其他類型的多元化相比,互補性多元化可以創造更大的潛在收益 (Kang, et al., 2011)。多元化能改善公司的風險/回報關係,提高經營效率。設施多元化的娛樂場通過不同互補性設施的組合,不同部門職能之間的協同作用,為股東創造比由外部公司提供的互補性設施更多的價值。此外,行業內多元化可以為顧客提供更多的選擇,並降低客戶購物的時間成本,因此能刺激顧客更多的消費,從而提高公司的業績 (Kang, et al., 2011)。

一些研究檢驗了博彩娛樂場多元化產品之間潛在的互補性。Richard & Adrian (1996)在調查密西西比州博彩娛樂場遊客重複購買意向的決定因素時發現,包括餐飲、酒店和娛樂在內的款待因素與博彩娛樂

場客人的回頭意向呈正相關。Roehl (1996)通過對拉斯維加斯地區居民的調查發現,一些博彩娛樂場設施,如咖啡店、美食餐廳、大型或小型表演與更高的博彩支出正相關。Lucas & Santos (2003)利用美國 3 個不同的博彩娛樂場的數據,發現餐廳數量與博彩設施的收入之間存在顯著的正相關關係。Yi & Busser (2008)發現娛樂場設施 (包括餐廳、食品、娛樂)對拉斯維加斯老虎機玩家的回頭意願和推薦意願有積極影響。Suh & West 使用來自拉斯維加斯博彩娛樂場的內部數據通過多元回歸分析發現,看表演的人數與餐飲收入之間存在正相關關係 (Kang, et al., 2011)。Min 等 (2019)的研究發現餐館和表演設施同角子機收入有顯著的正相關關係。

一些研究更詳細地分析了具體的非博彩設施對具體的博彩遊戲的貢獻。Shampaner- Ghiassi (2012)的研究顯示,免費食品和飲料對博彩娛樂場的博彩收入貢獻最大,其中大部分對老虎機收入做出了間接貢獻。零售店銷售對博彩娛樂場的老虎機收入和賭桌收入也有很大貢獻。其他與零售相關的銷售 (例如,水療中心、沙龍、游泳池等)也為博彩娛樂場的老虎機收入做出了貢獻。此外,免費餐飲和零售店的銷售額與所研究的博彩娛樂場酒店的入住率有著顯著的正相關關係。然而,在研究期間,酒店入住率并未對所研究的娛樂場酒店的娛樂人數產生統計學上顯著的影響。Suh (2011)根據對拉斯維加斯大道酒店娛樂場每日數據的時間序列回歸分析發現,在下午 6 點、晚上 9 點和晚上 10 點,觀看表演的人數對每小時老虎機的估計增量收入有積極且具有統計

學意義的影響。然而,每個付費表演觀眾對老虎機的估計增量收入的影響並不重要。

2 研究方法

2.1 資料來源

本研究的資料主要來自澳門 6 家博彩公司自 2012 年以來到 2021 年為止的年報(有關 6 家公司的年報,請參見它們各自的網站)。之所以選擇 2012 年為開始年份,是因為從這一年開始,6 家博企都有了正式發佈的年報。在此之前,僅有部分公司上市並提供年報。

2.2 數據分析方法

本研究的數據分析採用內容分析法(Content Analysis)。內容分析是社會科學研究中的一種系統地計量文本的方法(曾忠祿和馬爾丹,2011)。是一種根據明確的編碼規則將文本的許多詞語壓縮成更少的內容類別的、系統的、可重複的分析方法(Krippendorff,1980)。內容分析法的基本假設是:a.企業是一個注意力有限的組織。決策者做什麼取決於他們注意的問題和答案(Ocasio,1997;曾忠祿,2013)。b.文本是記錄我們的思想、感情、觀點、信仰等的主要方法。一個人的語言可以反映一個人的認知和思維模式(Sapir,1944),從而表明一個公司的注意力。分析一個文本使用了什麼詞語可以瞭解有關組織的管理層關注什麼方向。c.詞語的使用頻率反映了一個概念或結構對撰寫文本的人或文本的目標受眾的重要性(Kabanoff,1996)。詞頻的高低可以顯示注意力的強度(Grühn, et al., 2017;

Abrahamson & Hambrick, 1997; Sapir, 1944)。d.用詞的變化反映注意力的變化(Chen, et al., 2018)。

文本分析具有彈性,可用於不同層次和不同方法組合的分析。在層次方面,文本分析可以用在文本表面層次的表達分析上:通過簡單的文字統計來掌握和揭示文本表達的內容;也可以做更深層次的分析,發現潛在的、隱含的思想或意義。文本分析具有客觀性,可以在不被對方發現的情況下進行,從而避免對方因為受到注意而改變行為的可能性,因此更能保證研究結果的可靠性。文本分析將那些微妙的和難以量化的概念進行編碼,從而使這些概念變成可用計算機分析的數據。編碼的可靠性可以反復重新核對,編碼的分類標準的信度和效度也都可以反復檢驗(曾忠祿和馬爾丹,2011)。

編碼是文本分析最重要的一個環節。本研究採用 Atlas.ti 9 軟件對年報內容進行編碼和統計。Atlas.ti 是學術研究運用比較多的計算機輔助分析軟件之一。編碼採用如下原則:a.編碼內容僅涉及公司總體業務討論部分,包括公司簡介、業務概覽、主席報告、管理層討論及分析部分(不包括其中的財務業績討論部分),在財務報表中出現的關鍵詞不納入編碼範圍。b.編碼不涉及細分的內容,比如非博彩設施可能包括的酒店、表演、美食等都不納入編碼範圍。c.不是與戰略相關的表達不納入編碼範圍,比如“最佳非博彩產業獎”中的“非博彩”。d.文本中出現的同義詞,也都採用同一編碼。比如,新濠公司 2018 年年報用“博彩之外…娛樂體驗”,編碼時也標註為“非博彩”。e.所有編碼都通過人工反復檢查,確保編碼內容

不會因為可能出現的同義詞或一詞多義等因素的影響。

編碼過程中,作者首先反復閱讀年報的有關部分,保證對年報文本的充分理解,並在閱讀過程發現關鍵詞作為編碼標籤。在利用發現的標籤對文本進行編碼之後,作者反復檢查了編碼與編碼內容的一致性,確保編碼反映的是需要編碼的內容(編碼的有效性)。此外,對難以用 ATLAS.ti 自動發現的內容(發展/競爭戰略部分),作者通過人工閱讀的方式處理。

3 研究結果

3.1 6 家博企對“非博彩”的注意力趨勢

在澳門,博彩公司的多元化主要指博彩娛樂場裏增加非博彩娛樂元素。澳門特區政府在 2011 年 11 月發布的 2012 年施政報告,就提出了經濟多元化和發展“非博彩”的概念。2012 年 11 月發布的 2013 年施政報告,更提出了要綜合考慮博彩公司的“非

博彩元素”,再決定批准賭桌的數目。因此分析 6 家博彩公司的年報中出現的“非博彩”一詞,可以幫助我們瞭解澳門博彩公司對非博彩多元化的注意力的變化趨勢,以及對政府的期望的回應情況。在 6 家公司的年報中,從 2013 年到 2015 年(年報發表時間^②),只有 4 家的年報在公司的業務或管理層的討論中出現了“非博彩”一詞。一直到 2016 年,所有公司才都在年報中提到了“非博彩”(見圖 1)。從“非博彩”一詞出現的時間,可以得出基本結論:6 家博彩公司作為一個整體,早期對“非博彩”元素並沒有足夠的注意。博彩業公司在澳門賭權開放以來的相當長一段時間裏不是特別重視非博彩娛樂的發展。畢竟在 2014 年以前,博彩收入一直在高速增長,博企自身沒有發展非博彩的動力,社會也沒有這方面的壓力。該結論也可以從博彩公司公佈非博彩收入的情況看出來。2015 年以前,6 家博企有 2 家沒有單獨的非博彩收入數據。2016 年,仍有一家沒有。

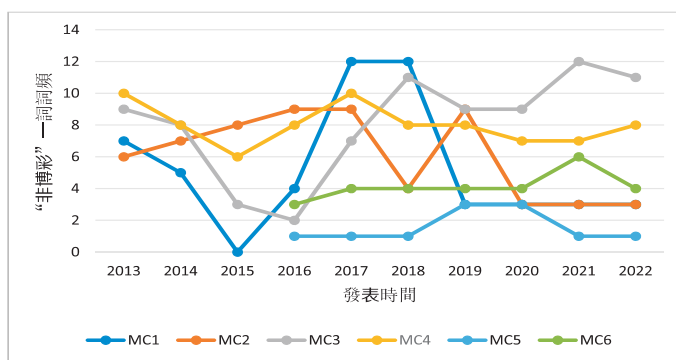


圖 1 “非博彩”在 6 家公司的年報裏出現的時間與頻率趨勢

2016 年(從 2015 年年報開始)及以後,澳門的博彩公司增加對“非博彩”多元化的重視,可能是兩個方面的原因促成的。一方

面是外部環境的變化對公司的博彩經營形成重大衝擊,使博彩公司重新認識非博彩娛樂的重要性。2015 年,由於內地反腐,導致

^② 年報發布時間通常比年報標註的時間晚一年。比如,2020 年年報,發布時間通常是 2021 年 4 月。

澳門博彩過度發展形成的泡沫破裂,博彩收入急劇下降;當年澳門博彩的毛收入僅相當於2014年的66%(見圖2)。博彩收入的大

幅下跌,使政府和博彩企業都認識到過度依賴博彩業的風險,從而開始更加注意非博彩多元化。

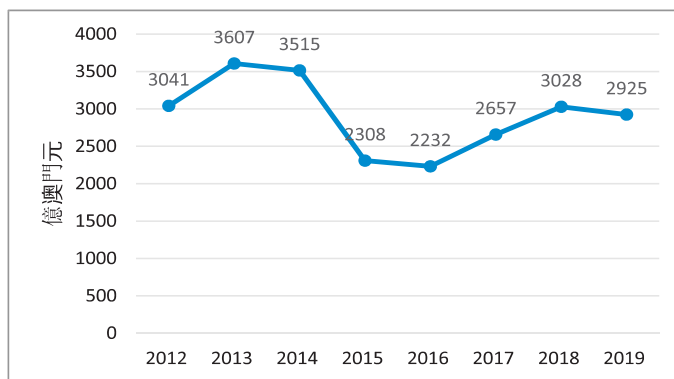


圖2 澳門博彩收入的變化趨勢

另一方面,也許是更重要的因素,是特區政府在其2012年11月發布的2013年施政報告提出了對博彩公司的非博彩領域的進展要進行檢查,並根據有關結果審批賭桌數量的要求:“調控博彩業發展規模,推動博彩業適度有序發展。在控制總規模的前提下,政府將對各個申請項目,尤其是項目所包含的非博彩元素作綜合考慮,再決定批准賭枱數目。”(特區政府,2013)

特區政府2015年的施政報告進一步提出,要“督促博彩承批公司增加非博彩元素,有效監督博彩公司履行承批合約以及增加非博彩元素。同時,要求博彩承批公司今年內提交公司投資和發展非博彩元素的有關資料,並研究形成定期提交制度的可行性。政府在審批博彩承批公司賭枱申請時,將綜合考慮承批公司合約履行、非博彩元素發展等情況”(特區政府,2015)。

3.2 “非博彩”元素的戰略趨勢

在把非博彩作為公司發展戰略方面,6家企業參差不齊。有3家公司(公司MC2、MC3和MC4)從2012年開始,就一直把非

博彩設施的發展作為公司發展戰略的一部分。另有一家公司(MC6),從2016年開始也把非博彩設施的發展作為公司發展戰略的手段。另外有2家公司(MC1和MC5),中間有一兩年也提到非博彩作為發展的戰略手段,但並沒有形成公司的長期戰略。顯示部分博彩公司對非博彩設施對公司業務發展的重要性沒有從戰略高度加以認識(見表1)。

表1 “非博彩”作為競爭/發展戰略出現的頻率

	MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	MC6
2012	0	1	4	1	0	0
2013	0	2	4	1	0	0
2014	0	2	2	2	0	0
2015	1	2	2	1	0	2
2016	2	1	5	1	0	2
2017	0	1	6	1	0	2
2018	0	1	5	3	1	2
2019	0	1	5	3	1	1
2020	0	1	6	2	0	1
2021	0	1	4	2	0	1

3.3 6大博彩公司的非博彩發展的戰略目標

分析6家公司對非博彩娛樂在公司發

展戰略中的作用,可發現有 7 個目標。這些目標不是所有 6 家公司都有的。有些公司重視這些目標,有些公司重視另外一些目標,也有的公司沒有具體的目標。

3.3.1 響應政府的目標

6 家公司裏面,有 3 家把發展非博彩娛樂作為對政府發展“世界旅遊休閒中心”目標的回應:

(娛樂場)呈獻獨一無二的世界級非博彩娛樂設施,令本集團現有的資產組合更趨完美,有助我們迎合更廣闊的客戶群,鞏固我們在澳門中場市場的領導地位,同時印證我們推動澳門成為“世界旅遊休閒中心”的承諾(AC2,2015)。

憑藉不斷向(娛樂場)注入非博彩元素,我們致力協助將澳門特別行政區打造為“世界旅遊休閒中心”(AC3,2017)。

項目竣工後,將使我們的酒店客房接待能力增加約 5 倍,并通過提供頂級的購物、餐飲、娛樂及節目活動設施,以提升澳門作為世界旅遊休閒中心的地位(AC5,2015)。

3.3.2 吸引客人

6 家公司裏面有 3 家把非博彩多元化作為吸引遊客的工具:

(娛樂場)的成功有賴其專注發展高端市場的策略以及其世界級獨一無二的博彩、娛樂及非博彩設施.....成功吸引高素質高端客戶群慕名到訪(AC2,2013)。

這些非博彩元素均吸引遊客到訪我們的度假村,讓顧客、本地社區及遊客對(娛樂場)的活動充滿期待(AC3,2020)。

本集團透過提供優質博彩及非博彩服務,.....透過引進世界級藝術佳作,為本地社區帶來愉悅體驗的同時亦吸引國際遊客到

訪(AC3,2021)。

(公司)大幅擴展非博彩設施,以吸引不同層面的訪客(AC1,2015)。

3.3.3 為客人帶來獨特的體驗

遊客前往博彩娛樂場可能有多種活動,包括娛樂、社交、休閒和博彩。不同的活動和娛樂能為客人帶來不同的情感體驗(Dobni, 2006; Voigt, et al., 2010)。博彩活動能激發遊客的“強烈樂趣”情感(興奮和強烈的感覺),而非博彩活動的享樂能激發遊客的“輕鬆愉悅”情緒(愉快和放鬆的感覺)。因此,博彩娛樂場的經營者應鼓勵遊客參與博彩和非博彩的享樂活動,以豐富他們的積極情緒和體驗(Chang & Gibson, 2011)。不同維度的旅遊體驗聚在一起對博彩娛樂場遊客的積極情緒和滿意度有不同程度的影響(Io, 2017)。

澳門 6 家博彩公司中有 3 家注重利用“非博彩”元素為顧客提供獨一無二的體驗或提高顧客的體驗:

我們的博彩及非博彩服務均經過獨具匠心設計、貼心打造、精益求精,以滿足我們獨具慧眼的客戶的享受(AC6,2019)。

本集團透過提供優質博彩及非博彩服務,繼續執行有關提升客戶體驗的策略,努力維持我們於業內的市場競爭力(AC3, 2021)。

項目逾九成的面積作為非博彩用途,將為賓客提供多元的豪華住宿選擇,以及頂級休閒娛樂體驗(AC5,2019)。

3.3.4 延長顧客逗留時間

6 家公司裏面有一家把非博彩多元化作為延長顧客逗留時間的工具:

非博彩設施與服務是(娛樂場)於澳門

及區內樹立品牌及維持知名度的關鍵,藉此可增加入場人次及延長客戶逗留的時間(AC3,2017)。

3.3.5 協同效應和利潤最大化

6家公司裏面有一家把非博彩多元化作為增加博彩與非博彩設施之間的協同效應和使公司經營利潤最大化的工具:

憑藉其非凡博彩與非博彩娛樂設施帶來的協同效益.....(AC2,2019)。

本公司現時於全球最大娛樂場博彩市場澳門營運,旨在憑藉各類博彩與非博彩產品及設施,通過重視服務質量、發展以及利用客戶群及忠誠度計劃,豐富現有資產組合,獲取最大利潤(AC2,2014)。

3.3.6 拉開同競爭對手的距離

6家公司裏面有一家把非博彩多元化作為創造獨特性,拉開同競爭對手距離的工具:

我們相信,我們的綜合度假村在大小及規模、多元化的非博彩設施方面以及對休閒及商務旅遊業的專注程度,在澳門是獨一無二的,使本公司從競爭對手中脫穎而出(AC4,2019)。

3.3.7 維持市場競爭力

6家公司裏面有2家把非博彩多元化作為維持公司市場競爭力的手段:

本集團透過提供優質博彩及非博彩服務,繼續執行有關提升客戶體驗的策略,努力維持我們於業內的市場競爭力(AC3,2017)。

(娛樂場)以其一系列頂級的非博彩設施,將令(公司)穩佔路氹市場一重要席位,同時也將使(娛樂場)位列亞洲著名的綜合度假村,成為我們未來在澳門發展的重要支

柱(AC5,2018)。

4 實施戰略的工具

澳門由於土地資源有限,因此博彩公司實施上述戰略的選擇空間有限。博彩公司除了在新建的娛樂場裏面增加對非博彩元素的投入外,主要的實施行動包括:

酒店翻新:為吸引并保留我們的客戶,我們設計并持續進行提升及翻新,以更新及改良我們的渡假村(AC6,2016)。

改善非博彩元素組合:我們透過改善酒店客房、餐飲、零售及娛樂組合以及擴充及翻新我們的非博彩區,繼續提升客戶體驗(AC3,2020)。

增加資源投放:在非博彩業務方面,我們繼續投放大量資源締造符合我們品牌形象的獨特客戶體驗(AC3,2013)。

5 討論及結論

澳門博彩公司對非博彩多元化的認識,受外部經濟環境和政府監管的影響。當博彩收入下滑,單獨依靠博彩業務風險增加的情況下,博彩企業對非博彩多元化的重視程度增加。當政府對博彩企業提出具體要求,并有監督措施的情況下,博彩公司對非博彩多元化的認識增加。

澳門博彩業作為一個整體,對非博彩多元化的戰略重要性認識不夠。到目前為止,也僅有4家公司在其年報中明確表達了把非博彩多元化作為其發展戰略的一部分目標。

各家博彩公司的非博彩多元化戰略都僅在吸引客人、增加客人體驗或應對競爭的

需要方面,還沒有任何一家博彩公司把非博彩多元化作為其業務增長的戰略組成部分。而拉斯維加斯的博彩公司已把非博彩多元化作為公司重要的收入增長點,通過非博彩多元化獲得新的收入來源。

澳門博彩公司的非博彩多元化發展重視不夠的主要原因可能是多方面的。其中最重要的原因可能來自三個方面:一是澳門的土地資源嚴重缺乏,導致非博彩多元化缺乏必要的土地空間;二是非博彩多元化項目一般都是利潤水準相對較低的業務,這種業務要獲得成功需要遊客數量的支持,但澳門的遊客數量因為內地簽注等因素而受到制約,大型的非博彩娛樂項目在獲得足夠的客人數量,尤其是回頭客,有一定的困難;第三,內地的客人消費模式與拉斯維加斯客人的消費模式有差距,因此澳門的部分非博彩設施短期內難以為企業帶來利潤。

參 考 文 獻

- [1] Abrahamson, E., & Hambrick, D.C. (1997). Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18(S1), 513-532.
- [2] American Gaming Association. State of the States 2009: The AGA survey of casino entertainment. https://irpcdn.multiscreensite.com/95105f97/files/uploaded/pr3_5.18.09State_of_the_States_Final_PDF.pdf.
- [3] Bryant, L., & Walker, D. (2010). Profitability and return on investment from casino amenities. Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/hhrcg/1>
- [4] Chang, S., & Gibson, H.J. (2011). Physically active leisure and tourism connection: leisure involvement and choice of tourism activities among paddlers. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 33(2), 162-181.
- [5] Chen, S., Xu, K., & Nguyen, L. T., et al. (2018). TMT's attention towards financial goals and innovation investment: Evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11), 1-18.
- [6] Christiansen, E.M., & Brinkerhoff-Jacobs, J. (1995). Gaming and entertainment: an imperfect union. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 9-94.
- [7] Dandurand, L., & Ralenkotter, R. (1985). An investigation of entertainment Proneness and its relationship to gambling behavior: The Las Vegas experience. *Journal of Travel Research*, 23, 12-16.
- [8] D'Hauteserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23-32.
- [9] Dobrian, J. (1997). Urban entertainment centers: How to plan for success. *Real Estate Forum*, 52, 47-50.
- [10] Dobni, D. (2006). Entertainment value: The concept and its dimensions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(4), 5-23.
- [11] Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: Issues and cases*. Oxford: Blackwell Publishing.
- [12] Grünh, B., Strese, S., & Flatten, T. C., et al. (2017). Temporal change patterns of entrepreneurial orientation: A longitudinal investigation of CEO successions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 41(4), 591-619.
- [13] Guier, C. (1999). Broadway shows in spotlight. *Amusement Business*, 11(37), 13.
- [14] Io, M. U. (2017). Understanding the effects of multi-dimensional tourism experiences on tourists' positive emotions and satisfaction in the context of casino hotels. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 11(2), 142-156.
- [15] Kang, K. H., Lee, S., & Yang, H. (2011). The

- effects of product diversification on firm performance and complementarities between products: A study of US casinos. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 409-421.
- [16] Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication Research*, 30(3), 411-433.
- [17] Las Vegas Convention and Visitors Authority. Las Vegas visitor profile study 2021. <https://www.lvcva.com/research/visitor-profiles/>.
- [18] Legg, M., Webb, T., & Ampountolas, A. (2022). Marketing to the next generation of casino patrons. *Journal of Marketing Analytics*, 10, 89-101.
- [19] Li, S. X., & Greenwood, R. (2004). The effect of within- industry diversification on firm performance: synergy creation, multi - market contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25 (12), 1131- 1153.
- [20] Lucas, A., & Brewer, K. (2001). Managing the slot operations of a hotel casino in Las Vegas locals' market. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25, 289- 301.
- [21] Lucas, A. F., & Santos, J. (2003). Measuring the effect of casino - operated restaurant volume on slot machine business volume: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(1), 101-117.
- [22] Meister, A. P., Rand, K. R. L., & Light, S. A. (2009). Indian gaming and beyond: Tribal economic development and diversification. *South Dakota Law Review*, 54(3), 375- 397.
- [23] Min, J. H., Lee, H., & Blum, S. C. (2019). Spillover impact of non- gaming amenities on gaming volumes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 262-269.
- [24] Ocasio, W. (1997). Towards an attention - based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 187-206.
- [25] Richard, M. D., & Adrian, C. M. (1996). Determinants of casino repeatpurchase intentions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4(3), 25-39.
- [26] Roehl, W. S. (1996). Competition, casino spending, and use of casino amenities. *Journal of Travel Research*, 34, 57-62.
- [27] Sapir, E. (1944). Grading: A study in semantics. *Philosophy of Science*, 11(2), 93-116.
- [28] Shampaner - Ghiassi, Elena. (2012). The non-gaming business of the gaming industry: Evaluating the contribution of non-gaming amenities at a casino-resort property. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1776>.
- [29] Suh, E. (2012). Examining the indirect impact of showroom entertainment on hourly slot gaming volume: The case of a Las Vegas hotel-casino. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 522-529.
- [30] Voigt, C., Howat, G., & Brown, G. (2010). Hedonic and eudaimoni experiences among wellness tourists: An exploratory enquiry. *Annals of Leisure Research*, 13(3), 541-562.
- [31] Walker, D. M., & Bryant, L. L. (2013). The financial returns to casino amenities. *The Journal of Gambling Business and Economics*, 5 (1), 67-84.
- [32] Wong, J. W. C., & Lai, I. K. W. (2021). Gaming and non- gaming memorable tourism experiences: How do they influence young and mature tourists' behavioural intentions? *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100642.
- [33] Yi, S., & Busser, J.A. (2008). The influential attributes that affect resident slot gamblers' repatronage intentions and willingness to recommend casinos to other. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 16(4), 343-367.
- [34] 澳門特區政府. 經濟財政領域施政方針政策摘要. https://www.gov.mo/zhant/wpcontent/uploads/sites/4/2017/11/cn2000_ef.pdf.
- [35] 澳門特區政府. 經濟財政領域 2007 年財政年度施政方針. <https://www.gov.mo/zh-hant/>

- wp - content/uploads/sites/4/2017/11/cn2007_ef.pdf.
- [36] 澳門特區政府. 經濟財政領域 2013 年財政年度施政方針. https://images.io.gov.mo/cn/lag/lag2013_cn.pdf.
- [37] 澳門特區政府. 經濟財政領域 2015 年財政年度施政方針. https://www.gov.mo/zh-hant/wp-content/uploads/sites/4/2017/10/cn2015_ef.pdf.
- [38] 策馬, 勞倫斯. 史提芬. 永利的度假村發展理念. 博彩與旅遊休閒研究(澳門), 2016, 3: 154-159.
- [39] 曾忠祿. 基於注意力理論的競爭對手分析模型. 情報理論與實踐, 2013, 36(12): 11-16.
- [40] 曾忠祿, 馬爾丹. 文本分析方法在競爭情報中的運用. 情報理論與實踐. 2011, 34(8): 47-50.